

ラーニングカルチャーの醸成

～学習する組織への変革に必要なこと～

多くの旧来型の産業は、スピード感のある革新的で実行力のある新しいプレイヤーの脅威に晒されています。

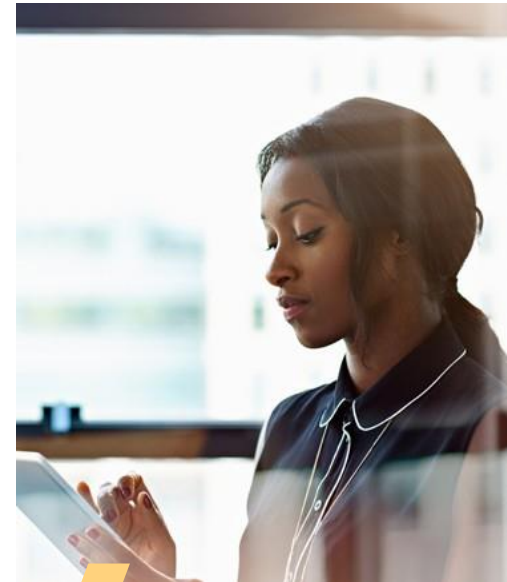
このような変化の激しい時代において、競争力を保ち、生き残っていくためには他者へ耳を傾け、お互いに学びあい、そして大胆に新しい挑戦をしていくことが個人のみならず、組織のリーダーひいては組織全体に求められます。その一つの方法が好奇心や成長、継続的な学習を後押しする組織文化の醸成、すなわちラーニングカルチャーの醸成です。では何から始めたらよいのか、どんな施策が必要なのか？ここで私たちが推奨するのはリーダーシップ、人材そしてインフラの3つの観点に絞った施策です。もしそれらをうまく自社に取り入れることができれば、必ずあなたの組織やビジネス戦略、そして何よりも重要な自社の人材に適したラーニングカルチャーを根付かせることができます。少し興味をもっていただけましたか？

では早速中身に入っていきますよ。

金曜の夜7時。自動車メーカーのCEOジェニーはイライラしながらラップトップを閉じる。次の四半期に向けての新しいビジネス戦略の立案と新しい製品ラインのローンチが完了するのは今週だったはずでは？しかしまたリーダー会議からはリスクと延期の連絡。それだけではない。出てきたアイデアはいずれもつまらない。更に良くないのは、いいアイデアが業績指向（短期かつ容易に得られる結果を重視する志向）や会社全体に蔓延する安全と秩序を優先する風潮に飲み込まれていることだ。ジェニーは彼女の肩にのしかかる重責に押し潰されそうになる。そして組織のスピード感のなさや惰性に気が重くなる。組織の抱える真の課題に向き合わなければならないと悟る。しかし、彼女ひとりでは答えはだせないのだ。今必要なのは、彼女にも堂々と意見し、果敢に挑める大胆な人材がいる優秀なチームである。

上下関係を気にせず、自信をもって自分の意見を述べ、共に学びあえる組織文化を築くには？そして組織にイノベーションを起こすにはどうしたらよいのか？リーダーはどうしたらこのような言動や行いを組織に根付かせ、従業員たちの眠った豊かな才能を開花できるのか？そしてこのような変化の激しい時代において、どのようにして組織は早いサイクルで革新性や好奇心を失わず果敢に挑んでいくことができるのだろうか？

ジェニーは今組織に必要なのは試行錯誤や創造性、イノベーション、スピード感、組織学習などを象徴とする風土への変革であると悟る。すなわち、継続的に学習を続けるラーニングカルチャーへの変革だ。



カルチャーの定義

カルチャーとはその組織がもつ「独自性」です

組織のビジネス戦略や期待する成果と整合性がある

コア・バリューと信念に沿っている

組織リーダーの言動によって形成されている

コラボレーション、コミュニケーションや意思決定のスタイルといった行動様式を通して強化されている

みなさんの周りにも、ジェニーのようなケースはありますか？もしそうなら、多くの組織が同じような課題を抱えていることにそんなに驚かないでしょう。すべての組織がラーニングカルチャーを有しています。それは従業員の学び方や新しいアイデアの開発方法、失敗への対処方法などに現れています。しかし多くの場合、組織の戦略や目標達成に向けたものにはなっていません。

多くの産業が革新的でスピード感のある大胆で挑戦的な新たなプレイヤーの脅威に晒されている今、組織は自社のラーニングカルチャーを以下のような問いを投げかけ、見直す必要があるのです。変化の激しい時代において、現在のラーニングカルチャーは組織の継続的な発展や成長に寄与しているか？それは自社の市場競争力を加速させ、組織戦略を実現するものか？それとも妨げるものか？どの程度自社の組織リーダーや人材育成の仕組み、組織インフラは従業員の学びの習慣を促進できているか？

**ラーニングカルチャーとは
新しいアイデアを探索し
積極的に受け入れる姿勢や
創造性、またイノベーションや
アジリティ、スピーディーな
組織学習を可能にする
グロース・マインドセットです。**

ラーニングカルチャーの構成要素 -どのように賢く活用、失敗するか

ビジネスの成功には明確なビジネス戦略、確立された組織のプロセスとテクノロジーそして結果を追求するカルチャーがうまく噛み合う必要があります。よりテクノロジーの変化のスピードが速くなるにつれて、自社の戦略やカルチャーをより頻繁に見直し、それに合わせて組織の方向転換を図る必要が出てきています。ラーニングカルチャーが根付いた組織では、個々人により権限を与え、新しい脅威に立ち向かうためのより創造的な提案をすることを求めるので、業界の変化を見極め、思考し、対応していくことができます。

カルチャーの変革は一夜にしてはなしえませんが、経営陣の合意とチェンジマネジメントが必要です。具体的な行動を起こす前に、まずは、次の進むべきビジネスの方向性を明確にしたうえで、自社のラーニングカルチャーにおける優先順位や求められる言動（例えばフィードバックの文化や組織横断的なコミュニケーションの促進など）を定義し、経営陣との合意を図る必要があります。

カルチャーとは集団の概念であるものの、実際の変化は個々人レベルで起きるものです。ある時点で、全従業員一人ひとりに変化を認識させ、変革への前向きな姿勢と参画意欲を醸成し、言動変容するための知識と能力を身に付けさせる必要があります。

ラーニングカルチャー醸成に向けたチェックリスト あなたのジェニー度をはかり、次のアクションを決めましょう

次の質問に答えてください

- | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1. 自社にはイノベーションと業績指向のいいバランスがある | はい
<input type="radio"/> | いいえ
<input type="radio"/> |
| 2. 自社には誰もが安心して自分の意見を言える環境がある | はい
<input type="radio"/> | いいえ
<input type="radio"/> |
| 3. 自社には上下関係を気にせず率直に話し合える環境がある | はい
<input type="radio"/> | いいえ
<input type="radio"/> |
| 4. 自社には失敗のリスクを負って、失敗から学ぶことを推奨する環境がある | はい
<input type="radio"/> | いいえ
<input type="radio"/> |
| 5. 自社の従業員は挑戦することを厭わず、積極的である | はい
<input type="radio"/> | いいえ
<input type="radio"/> |

もし一つでも「いいえ」と回答したのであればラーニングカルチャーの強化に向けて読み進めてください。

もしすべて「はい」と答えられたのならばおめでとうございます！参考にしたいので、ぜひ読み進めて私たちにフィードバックをください。

リーダーとしてジェニーはこのままのカルチャーではビジネスの成功はありえないと確信し、ラーニングカルチャーの変革に向けて3つの構成要素に取り組みました。

リーダーシップ

従業員体験 (EX)

人材育成の仕組み

ジェニーのように、自問自答してみてください：

自社のリーダーは何が期待されているか理解していますか？
あなたは彼らを真のロールモデルとして育成できていますか？

従業員は期待する学習の言動（例えば失敗のサイクルを速めること、チームワークの実践、試行錯誤など）へ継続的に移行しているか？

自社の人材育成の仕組みは効率的な学習や協働を促進できているか？

この3つの要素を確認することで、CHROのみなさんは自社の戦略や立ち位置にあったラーニングカルチャーを作り上げることができるでしょう。それでは一つ一つの構成要素を詳しくみていきましょう。

リーダーシップが 成否を分ける

組織変革を竜巻のように急激にすべて同時に行おうとする組織をよくみかけます。組織をすべてシャッフルし、社内プロセス、システムや体制を刷新し、全員を異動させ、新しい役割を与えるのです。このような方法はリスクが大きく、従業員も何が期待されているのか理解できません。そうではなく、まずは自社にあったラーニングカルチャーを醸成するにあたって必要なリーダーの役割について考えることから始めましょう。うまくリーダー層を巻き込んで、新しい言動への理解を得ることが変革への近道です。そうすることで、彼らがロールモデルとなって変革を促進し、後押しします。まずはリーダー層の育成から始め、リーダー層を変革のプロセスに巻き込みながら、その過程においてラーニングカルチャー醸成に向けての言動変容を起こしていくのです。まずは何故学習や試行錯誤を促進するようなリーダーシップやグロース・マインドセットが必要なのかを理解してもらい、ゴールを共有し、その達成に向けてのプランを一緒に作ります。変革に向けてリーダー層の同意が得られれば、彼らは期待される言動のロールモデルとなり、それを組織に広めていきます。結果、お互いを信頼し、失敗や試行錯誤を許容する心理的安全性の高い組織を生み出します。組織変革は従来のウェビナーや研修だけでは達成できないのです。

ジェニーはリーダー層をラーニングカルチャー変革のプロセスに巻き込むことから始めました。多くの場合、リーダー層は組織変革について通知されるだけですが、ジェニーは違いました。まずは全管理職のアセスメントから始め、その診断結果から組織変革のキーは管理職層の変革であるということに自覚させたのです。次にリーダー層を共同開発者として巻き込み、彼ら自身の言動変容に向けた人材開発プログラムをデザインさせました。リーダーたちは専門家と一緒に自己内省中心のコンテンツに加え、学習、失敗、成長の原則や、イノベーションの仕組み、肯定的なフィードバックの手法など実践的なスキルなどもあわせてプログラムを作りあげていきました。この開発プロセスを通じて、既にラーニングカルチャーの変革は始まっていました。彼らはアジャイルで、共創的で、無限のフィードバックと組織横断的な協働が繰り返される開発プロセスを経験したのです。

みなさんへの振り返りの質問：

1. 現状リーダー層はラーニングカルチャーの醸成にどのように関わっていますか？または妨げていますか？
2. あなたとリーダー層は、ラーニングカルチャー醸成に必要な期待されるリーダーの言動を理解していますか？
3. リーダーの言動変容を促進する材料を一つあげてください。それはどうしたら手に入りますか？



従業員体験（EX）の中に 絶え間ない学習が組み込まれ ているか



第二のラーニングカルチャーの構成要素は、ラーニングカルチャーが従業員体験の中に意図的にかつ継続的に組み込まれていることです。それは自社を志望する人材が初めて会社紹介を目にしたときから始まります。入社時研修やそれ以降の育成プログラム、評価面談や昇給、昇進昇格時などいつか退職するまでのあらゆるシーンにおいて従業員体験は自社のラーニングカルチャーを体現していなければなりません。すべての従業員ライフサイクルにおいて「学習」が組み込まれていなければならないのです。組織規模の言動変容は人材プロセスの変更だけでは十分といえません。

例えばあなたが新しいカルチャー変革のプロジェクトを立ち上げ、リーダー層を育成し、新しいカルチャーへの言動変容を図ったとします。彼らはチームワークを実践し、協働をはかり、結果を恐れずイノベーションを生み出し、最低でも週に1時間は知見を拡げるための勉強をしています。そんなときに過去の評価軸で評価面談を行い、評価をしたらどうなるでしょうか？個人の成果が評価され（チームの成果の代わりに）、数字上のパフォーマンスのみに（新商品やサービス開発への努力ではなく）焦点があてられたら？このことから、組織やリーダーの言行不一致がいかに組織内の不満や不信感、混乱を生み出すかが理解できると思います。人材プロセスも自社のラーニングカルチャーと整合性がとれていなければならないのです。

ジェニーがプロジェクトチームと一緒に人材プロセスを見直したときも、ラーニングカルチャーとの整合性を入念にチェックし、いくつかの盲点を見つけ修正を掛けていきました。例えば採用における学習意欲の高い人材の見極め方や、オンボーディング時の研修内容

（入社初日から入社後に渡って続く継続的な学習について）などを見直していきました。報酬や表彰制度では、金銭的報酬と非金銭的報酬を活用し、学習プログラムを終えた人材や大胆に新しいアイデアを実行した人材など（失敗成功に関わらず）を評価しました。最終的にはリテンションやサクセッションプログラムの中でもどんな行動が期待されているか、ラーニングチャンピオンになるためには何が必要かなどを周知しました。このような活動を認め、実行していく力がこれからのリーダーの前提条件となるのです。

みなさんへの振り返りの質問：

1. 入社初日からラーニングカルチャーへの理解を促していますか？どのように？
2. 報酬制度はラーニングカルチャー醸成を促していますか？どのように？
3. ラーニングカルチャー推進者の昇進を保証していますか？どのように？



ラーニングの日常化には 仕組みが必須

ラーニングカルチャー醸成に必要なもう一つの要素は組織インフラです。学びや試行錯誤、イノベーションを促進するような仕組みが必要です。それは組織構造を変えたり、オンラインツールの整備、オフィスレイアウトの変更などを通して実現できます。

まず第一に組織構造が組織の目指す姿を映し出しているのかを確認しましょう。例えば組織横断的なコラボレーションや試行錯誤、意思決定には通常のピラミッド型の組織は向いているとはいえません。権力ではなくコラボレーションを中心とした組織構造とは？ピラミッド型ではなくサークル型の組織とは？個々人が必要な知識スキルを持ち合わせていれば意思決定ができるような組織とは？といった観点で考えてみましょう。

第二のポイントはラーニングを日常化するツールの提供です。学習する組織になるには全従業員一人ひとりに対して、日常的に、定期的に仕事の中で学習の機会を提供することが重要です。トップマネジメント研修のみでは十分とはいえません。オンライン学習ツールを提供し、いつでもどこでも従業員がつながり、学習していくような環境づくりが必要なのです。そうすることで、ひとり一人の学習に対する充実感をあげ、学習への動機付けを図ることができるのです。更にオンライン学習設計やVR、オンラインコーチングプラットフォームなどはこれまでの学習の在り方を変えるきっかけにもなります。ジェニーは兼ねてより人材育成の仕組みや学習ツールを改善したいと思っていました。

オンライン学習プラットフォームはあったものの、ほとんど使われていなかったのです。学習プログラムの作成にあたっては、なるべく多様なコンテンツを集め、学習者をプラットフォームへ誘導し、彼らが使いやすく、探索をしやすいものにするよう努めました。従来型の対面型の研修を組み込む一方で、多くは自律型の学習スタイルへと変えていきました。

三つ目はオフィス環境を整え、ラーニングカルチャーを視覚的にも、感覚的にも感じられるようにすることです。豪華な装飾を施したり、新しい卓球台を設けたりすることではありません。まずはオフィススペースの目的から考え直すことから始めてみましょう。個人プレーではなく、協働しながら働く環境へと変化するために何ができるでしょうか。例えばコミュニケーションが必要なとき、アイデアを発散するときなどはオフィスを活用することを推奨する。クリエイティブツールが揃ったコラボレーションルームや活発な意見交換ができるオープンスペースを用意する。同時に、集中したいときやじっくり考えたいときのための静かエリアを作る（または家で作業するオプションをもてる）など工夫できることは沢山あります。

みなさんへの振り返りの質問：

1. 組織図をみたときにどんな組織風土が浮かび上がりますか？もし応募者が組織図をみたらどんなことを思うでしょうか？
2. 全従業員が定期的な学習の機会を与えられていますか？どのように？
3. もっと創造性を刺激するようなオフィス環境にするにはどうしたらいいですか？

結論

これら3つの構成要素に取り組みばすぐに学習する組織へと変わるわけではありません。しかし、ジェニーもそうだったように、それぞれの要素における現在の立ち位置の理解は、変革に向けた総合的な戦略立案につながります。ジェニーとプロジェクトチームは、新規事業部門に持ち込まれるアイデア数や学習プラットフォームの使用率の増加などから変革への成功の兆しを感じていましたが、変化はまだ進行中の段階でした。

ジェニーは自分たち自身も変化の過程において学んで適応していかなければならないこと、そしてラーニングカルチャーを築きながら、その中で自分たちも日々を過ごしていくのだということにすぐに気が付きました。

筆者として私たちも進んで学んでいきたいと思いますので、ご意見、ご感想がありましたら、Japan@kincentric.comまでご連絡ください。

連絡先

Kincentric Japan
マーケティング事務局
japan@kincentric.com

もし何か質問がありましたら、お気軽に[ご連絡](#)ください。
今後当社からの連絡やコンテンツの受信を希望する方は、[メーリングリストに登録](#)してください。